

1
HZ BOOKS
华章经管

青藏高原 资源型企业 成功之道

秦嘉龙 等著

机械工业出版社
China Machine Press

本专著由青海大学“211工程”——“青藏高原资源型产业与
企业管理学创新人才培养基地建设项目”资助出版

青藏高原 资源型企业 成功之道

秦嘉龙 马学梅 边世平 白英卿 姜玉波 著



机械工业出版社
China Machine Press

根据青海大学“211 工程”——“青藏高原资源型产业与企业管理学创新人才培养基地建设项

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

青藏高原资源型企业成功之道 / 秦嘉龙等著. —北京：机械工业出版社，2012.3
ISBN 978-7-111-37642-2

I. 青… II. 秦… III. 青藏高原—能源经济—工业企业管理—研究 IV. F426.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 037436 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：云 逸 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·20.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37642-2

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

序

言

《青藏高原资源型企业成功之道》一书是青海大学财经学院承担的国家“211 工程”建设项目“青藏高原资源型产业与企业管理学创新人才培养基地”的建设成果之一。

2011 年，以青海大学财经学院秦嘉龙、马学梅、边世平、白英卿、姜玉波五位教授为首的五支调研团队，分别与青海省有代表性的资源型企业——青海盐湖工业股份有限公司、青海湖旅游集团有限公司、西部矿业股份有限公司锡铁山分公司、青海藏羊地毯（集团）有限公司和金诃藏药股份有限公司的企业管理者合作，针对企业经营管理状况开展深入调研，并在调研基础上形成企业经营管理成功经验的总结分析报告。

资源型产业是青海省的支柱产业，也拥有一批有竞争力的资源型企业，上述五家企业就是其中的代表者。这些经营良好、富有竞争力的资源型企业，除了拥有资源优势，还有无其他竞争优势？如果有，这些竞争优势是什么？本书将五家有代表性的资源型企业的经营管理成功经验结集出版，希望能够很好地回答上述问题。

同时也希望本书的出版，对青藏高原资源型企业乃至西部资源型企业的经营管理起到借鉴作用，更希望以本书为契机，进一步促进青海大学财经学院相关学科的建设和人才培养，并进一步加强青海大学财经学院与青藏高原代表性资源型企业的交流与合作。

朱涛博士

清华大学经济管理学院助理教授

青海大学财经学院副院长

2011 年 12 月 9 日

序言

第一部分

青海盐湖工业股份有限公司成功之道

引言	2
第 1 章 百年盐湖的辉煌历史进程	4
创业历程	4
发展历程	6
第 2 章 盐湖工业股份有限公司概况	9
盐湖工业股份有限公司组织结构	9
生产经营	10
重大项目	10
发展蓝图	11
第 3 章 党建工作严把事业方向	12
党的核心领导是百年盐湖永续事业的目标动力	12
一流的党群工作是资源综合利用的根本保障	13
落地生根的党建文化活动是工作生活学习的基本途径	14
第 4 章 战略管理确定发展航标	15
高瞻远瞩谋发展	15

高屋建瓴绘蓝图·····	15
励精图治上规模·····	16
精打细算用资源·····	17
第 5 章 企业文化凝聚精英团队 ·····	18
艰难漫长的企业文化之旅·····	19
博大精深的企业文化之路·····	21
因地制宜的特色文化之光·····	27
第 6 章 循环经济利用综合资源走出绿色之路 ·····	33
循环经济顺大势得人心·····	33
经济与技术为循环经济保驾护航·····	35
循环经济带动企业腾飞·····	40
循环经济中企业的短板问题·····	42
第 7 章 学习型理论为组织增添活力 ·····	45
学习型理论的盐湖化·····	45
学习型组织的精准备·····	47
学习型组织的细落实·····	48
学习型组织的重推广·····	49
第 8 章 营销管理增强核心竞争力 ·····	53
高关联度的产品组合·····	53
钾肥产品营销环境分析·····	55
盐湖工业股份有限公司的特色化营销创新·····	58
第 9 章 新兴领域流程再造延链条、增效益 ·····	64
新兴领域多元化发展创佳绩·····	64
资源重组再造流程·····	66
流程再造重效果·····	72
结束语 ·····	74

第二部分

青海湖旅游集团有限公司成功之道

第 10 章 开篇	76
雪域圣湖——蓝色青海湖	76
圣湖文化的承载之舟——青海湖旅游集团有限公司	78
第 11 章 规划篇	81
青海湖景区控制性详细规划理念的创新之路	82
规划实施后对青海湖景区控制性建设取得的成效	87
第 12 章 管理篇	91
立足景区实际，高瞻远瞩，制定战略目标——将青海湖建成	
“世界遗产型高原湖泊生态旅游胜地”	91
坚持“可持续发展”的经营管理理念——全方位满足政府、企业、	
社区居民、游客的相关利益需求	93
践行区域景区行业的领跑——青海省第一家实行景区标准化管理、	
青海省第一家 5A 级景区	98
推进企业内部管理改革——科学化、制度化、规范化管理	99
注重细节经营管理——安全管理深入人心	100
第 13 章 营销篇	102
青海湖景区营销渠道多元化、现代化	103
青海湖景区营销模式专业化、特色化	106
青海湖旅游集团有限公司景区营销成效	110
青海湖旅游集团有限公司景区营销改进方案	111
第 14 章 文化篇	115
青海湖旅游集团公司企业文化体系	115
青海湖旅游集团公司企业文化特色	117

青海湖旅游集团公司企业文化建设经验	120
第 15 章 展望	125
布局前瞻	126
目标明确	128
措施有力	128
加快景区品牌建设步伐，实现可持续发展	131
第三部分	
西部矿业股份有限公司锡铁山分公司成功之道	
第 16 章 锡铁山分公司的历史	134
历史沿革	134
发展历程	135
第 17 章 “专业化”的生产经营模式	139
“双赢、高效”的锡铁山外包模式	140
“科学化、规范化、制度化”的现场管理	141
稳步推进的“安全环保工作”	143
持续改进的质量管理工作	149
激励全员创新，企业稳步发展	150
资源循环利用，可持续发展	153
第 18 章 基于“人才强企”战略的人力资源管理	155
人力资源管理的历史沿革与发展	156
锡铁山分公司的人力资源管理现状	157
人力资源管理的特色	169
第 19 章 以 OA 为中心的信息化管理	178
信息化建设历程与现状	178
信息化建设的特色与研究发现	183

ERP 规划绘蓝图	187
第 20 章 “信念、忍耐、务实、奋进”的企业文化与“矿业报国，振兴民族经济”的核心价值观	196
“信念、忍耐、务实、奋进”的锡铁山企业文化体系	196
“信念、忍耐、务实、奋进”体现了锡铁山企业文化的特色和亮点	201
“矿业报国，振兴民族经济”的社会责任	204
 第四部分 青海藏羊地毯（集团）有限公司成功之道	
引言	208
第 21 章 藏羊集团简介	210
内外兼修、同步开拓国际国内两个市场的发展战略	211
内强素质、外树形象，提升产品品质，打造世界藏毯集散中心的企业使命	211
基于科技创新和人才培养的企业人力资源开发模式	212
展会经济和藏毯产业品牌效益逐步显现	212
第 22 章 神秘的藏文化孕育了藏毯行业领头羊——青海藏羊集团	214
藏毯及藏毯文化	214
藏毯产业的传承与发展	228
第 23 章 卓越的管理成就了藏羊集团的腾飞	232
团结高效的管理团队	232
“藏羊”品牌在藏羊人心中	236
藏羊的市场与营销	240
零缺陷目标的质量管理与创新	246

第 24 章 知难而进，打造世界藏毯集散中心 255

 藏羊集团今后的规划与面临的挑战 255

 藏羊集团发展的思维和谋略 259

结束语 262

第五部分

金诃藏药股份有限公司成功之道

第 25 章 金诃藏药简介 264

第 26 章 “外树形象、内聚人心”的企业文化 267

 承前启后的企业文化沿革 267

 高瞻远瞩的企业文化体系 270

 与时俱进的企业文化特色 275

 引领未来的企业文化启示 278

第 27 章 金诃藏药因势利导的战略管理 280

 金诃藏药的战略发展历程 281

 金诃藏药的战略管理现状 282

 金诃藏药的战略管理特色 285

 金诃藏药的战略管理启示 289

第 28 章 占尽先机的“魅力营销” 290

 个性鲜明的金诃形象魅力营销管理 290

 领导者的人格魅力 291

 胜在品质的金诃产品营销管理 293

 神秘且吸引人的金诃文化营销管理 296

 独具特色的金诃渠道营销管理 297

 蓝海战略渗透营销 299

 金诃藏药营销管理的启示 300

第 29 章 “分级而治、以人为本” 的人力资源管理301

 立足长远发展的人力资源管理体系301

 强调“分级而治、以人为本” 的人力资源管理特色308

 金诃藏药人力资源管理的启示312

结束语314

附录 调研组织的说明315

第一部分
青海盐湖工业股份有限公司
成功之道



团队负责人：马学梅

团队成员：杨娟丽 时元宁 慕丽 杨甜 刘东琦

企业顾问：汪贵元 雒国生

察尔汗，蒙古语中意为“盐的世界”。察尔汗盐湖位于柴达木盆地的中东部，南依昆仑山脉，北临祁连山系。盐湖东西长 168 千米，南北宽 20~40 千米，总面积 5 856 平方千米，平均海拔 2 677~2 683 米，是世界上面积最大的内陆盐湖之一，

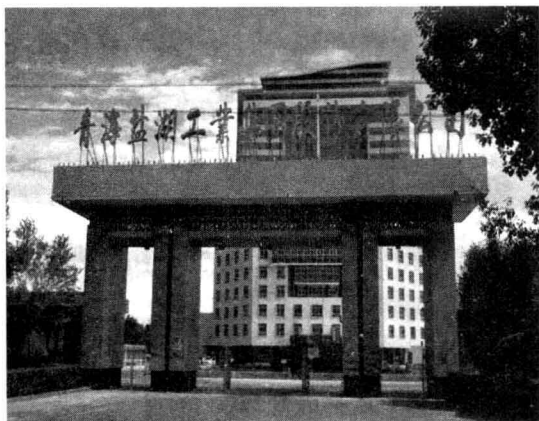


浩瀚的察尔汗盐湖

也是海拔最高的大盐湖。盐湖蕴藏着极为丰富的钾、钠、镁、硼、锂、溴等资源，总储量约为 600 亿吨。其中仅氯化钾表内储量为 5.4 亿吨，占全国已探明储量的 97%；氯化镁储量为 16.5 亿吨，氯化锂储量 800 万吨，氯化钠储量 426.2 亿吨，均位居全国首位。整个盐湖潜在的开发价值超过 12 万亿元，是发展我国盐化工业的战略宝地。盐湖开发和综合利用具有广阔的前景，在国民经济中占有十分重要的地位。

青海盐湖工业股份有限公司是青海省国有资产监督管理委员会管理的省属企业，位于中国最大的干涸内陆盐湖——察尔汗盐湖，是中国目前最大的钾肥工业生产基地、青海省优势资源型企业之一，也是柴达木循环经济试验区内的龙头骨干企业。2007 年 11 月 29 日，中国证监会批准了盐湖工业股份有限公司收购数码网络整体上市方案，“盐湖工业股份有限公司”股票于 2008 年 3 月 11 日复牌上市交易。目前公司的注册资本为 30.676 2 亿元人民币，现有员工 9 400 多人。现全集团有 5 个

控股子公司、3 个分公司、5 个全资子公司、3 个参股子公司、1 个国家级技术中心。集团现拥有 230 万吨钾肥生产能力，资产总额达到 226 亿元。2011 年 3 月始，公司正式更名为青海盐湖工业股份有限公司（简称盐湖工业股份有限公司）。



青海盐湖工业（集团）股份有限公司

创业历程

察尔汗盐湖的开发史也是中国钾肥工业的创业史。50 多年来，中国钾肥工业从无到有、从小到大、从土到洋，每一次的提升都凝聚着盐湖广大开拓者的汗水和智慧。现在盐湖工业股份有限公司已形成 230 万吨的生产能力，使我国一跃成为世界



上第七个拥有百万吨钾肥生产能力的国家。“盐桥”牌商标被评为中国驰名商标。

首次创业（1958~1986 年）

中国是一个农业大国，同时也是一个缺钾大国。1956 年盐湖资源调查研究被列入《1956~1967 年科学技术发展远景规划》中，国家派出首批找钾队伍进入察尔汗盐湖。1957 年，中科院综合考察委员会组建“中国科学研究院盐湖调查队”，对察尔汗盐湖的钾资源作了初步评价。

1958 年，为填补我国钾肥工业空白的一批有识之士，在生产、生活条件和工艺技术都不具备的情况下，住帐篷、吃冰块，土法上马，人拉肩扛，由此揭开了我国钾肥工业的序幕，并开始了漫长的探索实践过程，形成了传统的冷分解—浮选法生产

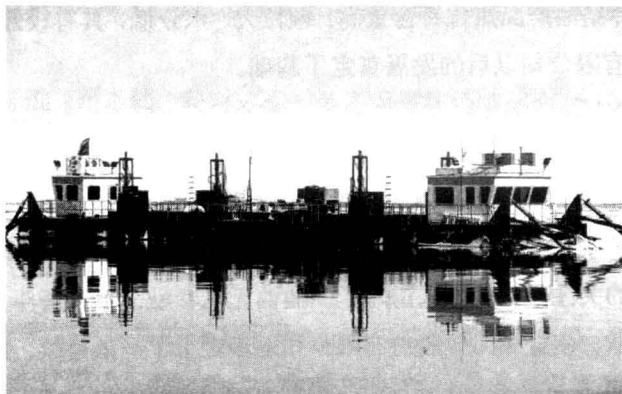
工艺，装置能力为年产氯化钾 1 万吨。经过 28 年艰苦卓绝的开发历程，由手工到半机械化、机械化的转变逐步实现。不断总结形成的冷分解—浮选法钾肥生产工艺，奠定了中国钾肥工业的基础。

建设与积累（1986 年 5 月～1996 年 5 月）

经过 10 年筹建，一期工程作为国家“七五”重点建设项目，于 1986 年 5 月 1 日正式开工。为了保证工程进度和工程质量，在一期工程的建设过程中，青海钾肥厂人继续发扬了艰苦朴素、无私奉献的传统。在步入持续、稳定生产的内引外联、拓展市场的生产经营时期后，青海钾肥厂人紧跟时代潮流经历了国有企业转换经营机制的系列改革。1995 年 3 月，青海钾肥厂被列为建立现代企业制度的 14 家试点单位之一，到 1996 年 5 月 16 日，完成内部改制重组，钾肥公司等八大公司正式挂牌成立。

华丽转身步入快车道（1996 年 7 月至今）

1996 年 7 月 31 日，青海盐湖工业集团有限公司正式成立，标志着第三次创业的全面展开。以“生命工程”（一期工程达产达标技术改造、选用“8496”工艺路线）、“融资工程”（“盐湖钾肥”股票在深圳证券交易所开盘上市）、“安居工程”（告别居住盐湖 40 年的历史）为主体的长远规划相继出台，盐湖建设者们实现了具有国际先进水平的冷结晶工艺，自制“盐湖 3 号”水采船的设计、制造、安装一次性下水成功。这标志着盐湖工业股份有限公司技术进步取得了重大成果，同时企业的生产能力、经营业绩大幅提高，开辟了中国钾肥工业的新纪元。



盐湖工业股份有限公司自制的“盐湖 3 号”水采船

发展历程

创业篇

在共和国成立不到 10 年的时间，全国各地数以万计的热血青年从四面八方来到察尔汗盐湖，住盐窝、顶风沙，用土法工艺生产出中国历史上第一袋钾肥，并创造了当年建厂、当年生产 950 吨钾肥的奇迹。

1982 年 10 月，青海省海西州察尔汗钾肥厂与成立于 1980 年 5 月的化工部格尔木钾矿筹建处合并，成立青海钾肥厂。“青海省海西州察尔汗钾肥厂”更名为“青海钾肥厂第一选矿厂”。

1983 年 7 月 5 日，青海钾肥厂第一选矿厂在青海省工商行政管理局注册“盐桥”牌商标成功。

1985 年 7 月至 1996 年 1 月，青海钾肥厂第二选矿厂成为国家“七五”重点建设项目青钾一期工程的主体部分，于 1987 年 4 月开工，1988 年年底基本建成，1989 年年初具备试车条件。其间从美国汉森公司引进的两艘现代化大型水采船为水采输卤工艺创造了条件。

1996 年 1 月，根据青海省发展和改革委员会关于建立现代企业制度的有关要求，青海钾肥厂以其第一选矿厂、第二选矿厂、供应公司、销售公司及工程处一部分经营性净资产组建“青海盐湖钾肥股份有限公司”。同年 7 月，盐湖钾肥厂完成改制，青海盐湖工业集团有限公司成立。同时，新工艺切换成功。8 月，盐湖工业股份有限公司以其专利技术“反浮选—冷结晶”工艺对青海盐湖钾肥有限公司 20 万吨主加工厂进行工艺改造。冷结晶产品氯化钾含量高、颗粒大、水分低，具有较强的市场竞争力，为盐湖工业股份有限公司以后的发展奠定了基础。

发展篇

盐湖工业股份有限公司的发展史，就是中国钾肥工业的创业史，也是察尔汗盐湖资源的开发史。50 多年来，在党和国家的高度关注下，在各级党委、政府的大力支持下，在社会各界的关注下，盐湖人谱写了一曲曲无私奉献、艰苦奋斗、顽强拼搏、开拓进取的创业之歌，使盐湖工业股份有限公司逐步走上了一条持续、快速、高效、有序的企业发展之路。

盐湖工业股份有限公司相继实施了“三大工程”。1997 年，企业拿出最优良资产